

■ 特集「NTLと体験学習／組織開発」

NTL, 組織開発とダイバーシティ

森 泉 哲

（南山大学国際教養学部）

1. はじめに

2019年10月20日に南山大学にてNTL Festival in Japan が開催された。小職は南山大学人間関係研究センター員として参加させていただく機会を得た。それまでも、2回ほどとわずかな経験であるが、NTL所属の講師による組織開発（OD）に関する研修に参加させていただく機会があり、組織変革のあり方、組織の中での人間関係やグループや個人レベルのプロセスなど多くの学びを得た。NTLについて筆者が語ること自体、かなり無謀な試みであり、その能力も経験も持ち合わせていないことは十分承知しているが、筆者の関心領域である文化的多様性と人間関係という視点に限って、包括的でないにしろ、NTLの組織開発ではどのようにダイバーシティを捉えてきているのか、またダイバーシティ¹とODの関連がどのようなものであるのかについてまとめてみたい。

具体的には、本小論では、主にNTLが出版しているハンドブック（*The NTL Handbook of Organization Development and Change*, 2006, 2014）²や学術ジャーナル（*Journal of Applied Behavioral Science*）³に掲載された論文を頼りにNTLの文化及びダイバーシティへの考え方や取り組み、ダイバーシティの扱われ方などについて紹介し、今後のより包括的な議論への足掛かりとなれればと考えている。近年、日本でもダイバーシティへの取り組みも盛んになっている一方で、その議論はややもすると女性の社会進出やLGBTなど性的マイノリティの課題などある特定の対象者に限られたり、中身のよくわからないお題目のように語られたりしていることもあるように感じる現在、本小論により、本課題の議論が少

¹ 本論では、「ダイバーシティ」も「多様性」も同義として扱う。

² 第2版の翻訳本は、柴田 郁夫・組織キャリア開発フォーラム（2018）『NTLハンドブックー組織開発と変革』がアマゾンからオンデマンドで出版されている。

³ 1965年から現在まで継続されて年4回NTLにより発刊されている。

しでも前進すればと願っている。

2. NTLの黎明期とダイバーシティ

そもそも組織開発とダイバーシティについてはあまり関連がないのではないかと、異分野ではないのかと思う方もいるだろうと思われるが、それは否といったほうがよいだろう。組織開発の由来となっているグループの学びを深める非構成型トレーニングのTグループは、人種差別撤廃を目指して開発されたものでもあることは広く知られており、当初から組織開発とダイバーシティには関連がみられる。

事実、社会心理学者のクルト・レヴィン（Kurt Lewin）は、Leland P. Bradford, Ronald Lippitt, Kenneth D. Benneらとともに、コネティカット州人種間委員会（Connecticut State Inter-racial Commission）の会議の運営を依頼され、人種差別の根絶の課題に取り組むためお互いに語り合う場であるTグループを開発したという（Hinckley, 2014, pp.27-28）。これも既によく知られていることではあるが、レヴィンはドイツからヒトラーのユダヤ人への迫害を逃れてアメリカに移住した。つまり世界平和を希求し社会変革を行うこととグループや人間関係の学びを深めることは親和性が高いと考えられ、ここでも文化的多様性を尊重する思想と通底している。異文化理解や文化多様性の視点を抜きにNTLの組織開発の取り組みを語ることはできないと言ってよいだろう。

NTLは1946年に先に示した4人の創始者らによって設立され、初期は特にグループプロセスに焦点がおかれたトレーニングが行われていたという。ここでは、個人のグループへの影響などグループと個人の関わりに関する内容をアクション・リサーチや体験学習を通して自ら気づくとともに、内省を通して個人やグループ、組織の変革を促すことを目的としていたという。このようなグループの学びが組織にも当てはまることがわかり、1960年代に組織開発の領域がNTLに追加され、現在の名前のNTL Institute になり、現在の組織に至っている（2014, pp.xiv-xv）。

3. NTLにおけるODの歴史的変遷とダイバーシティの議論

NTLが組織開発をどのように定義し、特徴づけているのか、またその歴史的変遷がどうであるのかはハンドブック第1章のRobert Marshakが執筆している「進化している実践の場としてのOD（Organization Development as an Evolving Field of Practice）」（Marshak, 2006, 2014）と第2章「ODの歴史（A History of Organization Development）」（Hinckley, 2006, 2014）に詳しい。それによると、ODの概念には、先に示した社会心理学者のクルト・レヴィンが示した「3つの始まり（three beginnings）」という価値観がその根底に流れているという（2014, p. 13）。3つとは、価値、前提、実践に関するものである。まず価値としては、民主主義、人々の肯定的な潜在可能性、社会的課題に対し

て科学的に探究することを重視する姿勢である。次に、ODアプローチに対する前提として、彼が提唱した「場の理論（Field theory）」に基づき、人間の行動はある状況に対する内的または外的な力の機能であり、人間の行動変化には、環境を含めた場を変化させる必要性を説いている。さらに、変化のプロセスは、個人に対する働きかけというよりは、リーダーシップ、規範設定、意思決定などのグループに関係する概念に働きかけることが重要であるという前提に基づくものである。最後の3点目は、民主主義に基づき体験的に自ら学びを深めていくアクションリサーチ、そして持続可能性に到達するために、絶えず新たな概念を学び、また探究していくプロセスによる実践を重視していることである。この3点とりわけ最初の2点は、多様性をどう考えていくのか、多様性を引き受けるうえで個人や組織の変化や変革をどう捉えるのかという視点で、ダイバーシティとも親和性が高い概念だと思われる。

1960年代から1970年代にかけては、レヴィンの「3つの始まり」の考え方に基づき実践、研究が拡大していった時期であり、社会心理学理論が活用されて、グループがどのように計画的に変革できるのか実践と研究がなされていたという。特に、1970年代では、ダイバーシティと社会正義の視点から注目される運動がみられた。この時期は、アメリカでは公民権運動や女性解放運動が盛んにおこなわれており、これらの運動はODの歴史にも大きな影響を及ぼした。1970年代以降の組織開発の伝統は様々な学問分野や潮流を受けているので、樹形図のような形で簡潔に表すのは難しいと指摘して11分野を列挙しているHinckley（2014, p.43）は、重要な分野の一つとして、「ダイバーシティと社会正義」を挙げている。⁴ 特にこの分野では、70年代には以下の2点から変革がもたらされたという。まず1点目は、人種差別や男女差別撤廃により新たな法律や規制が策定されたことに対応するために、各企業・組織がOD実践家に支援を求めたことである。これによりODの実践の中にプログラムとしてダイバーシティや社会正義を含んだものが開発されたのだという。2点目は、白人男性中心であったOD実践家やOD自身にも変化がみられ、白人や男性以外の実践家が活躍し始めたという。Hinckleyはこの時代に先駆者となった実践家とし

⁴ 11分野には、(1)オープンシステムアプローチ、(2)ダイバーシティと社会正義、(3)マネジャーのニーズ、(4)グローバリゼーションと文化、(5)クオリティと卓越、(6)リーダーシップと情動コンピテンス、(7)アプリシエイティブ・インクワイアリー、(8)ホールシステムとサーチ、(9)学習組織、(10)エグゼクティブ・コーチング、(11)対話型ODを挙げている。

てElsie Y. Cross⁵, Bailey Jackson⁶, Rita Hardiman⁷, Kaleel Jamison⁸, Frederick Miller⁹, Judith H. Katz¹⁰, Edith Seashore¹¹らの名前を挙げている。

1980年代から1990年代には、ODの大きな潮流として、社会構成主義的な影響や大規模な集団に対して働きかけを行うアプローチの興隆がみられたという。それと共に、企業の国際化、多国籍化が進んだこと、またそれと関連して国際的な交渉や貿易が盛んに行われていることによって、ODの中に、「グローバルイゼーションと文化」に対する研究や実践が積極的に取り込まれていった。Hinckley (2014)によると、組織の多国籍化やグローバル化が進んだことにより、Hofstede (1980) の世界60か国以上のIBM職員を対象とした国際比較にみられるように、多国籍従業員を抱えることによって、従業員の文化価値や組織文化の違いを理解する取り組みがODでこの時代から行われ始めたという。現在は、文化とは国レベルだけでなく、人種、ジェンダー、社会的経済的地位などより多様な文化の視点が入り入れられた実践がなされている。この時期の実践家としてTerrence Deal¹², Allan Kennedy, Edgar Schein¹³, Fons Trompenaars¹⁴, Nancy Adler¹⁵らが先駆的な仕事をした人物として名が挙げられている。

このように約60年間にわたるこれまでのODの歴史を概観すると、各時代でその時代の社会ニーズに対応しつつ、また企業・組織の発展を目指したより効

⁵ Elsie Y. Crossは1977年にElsie Y. Cross Associates Incを設立し、マイノリティなど文化多様性と組織について精力的にコンサルティングを行った。2000年には*Managing Diversity - The Courage to Lead*を出版している。2009年に81歳で逝去。

⁶ Bailey Jackson はマサチューセッツ大学アマースト校名誉教授。専門は社会正義教育。

⁷ Rita HardimanはBailey Jacksonと共に人種アイデンティティに関する研究を手掛けている。

⁸ Kaleel Jamisonは70年代精力的に文化的マイノリティと組織の課題に取り組んだ。50代で1985年逝去。

⁹ Kaleel Jamisonの死後、Kaleel Jamison Consulting Groupsを設立。Biggs M.E. (2017). Frederick A. Miller: Leveraging inclusion as a breakthrough organizational development strategy. In: Szabla D.B., Pasmore W.A., Barnes M.A., Gipson A.N. (eds) *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Palgrave Macmillan, Chamに、彼の功績が記されている。Miller, F. A., & Katz, J. H. (2002). *The inclusion breakthrough: Unleashing the real power of diversity*. San Francisco: Berrett-Koehler.などがある。

¹⁰ *White Awareness: Handbook for Anti-Racism Training* (1978)がダイバーシティとインクルージョンの先駆的業績。その後Miller との共著多数。例えば、*Be BIG: Step up, step out, be bold* (2008). *Opening doors to teamwork and collaboration: 4 keys that change everything* (2013)など。

¹¹ 1970年代後半にNTL Institute 代表。2013年84歳で逝去。

¹² ラ・バーン大学名誉教授。Allan Kennedy との共著*Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* (2002)などがある。

¹³ マサチューセッツ工科大学経営大学院元教授。*Organizational culture and leadership* (1985)は、現在第5版。組織文化研究のほか、プロセス・コンサルティング及びキャリアに関する著書多数。

¹⁴ 組織文化の国際比較研究分野で著名。Charles Hampden-Turnerと共著で、*Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (1997), *Managing people across cultures* (2004)などがある。

¹⁵ マギル大学教授。専門は比較文化経営学。*International dimensions of organizational behavior* (1986)は現在第5版。

果的な取り組みが様々な分野やテーマでなされてきたと考えられ、ダイバーシティや社会正義の概念もそのうちの一つであったと考えられる。

前セクションの冒頭でNTLやODのダイバーシティとの関連について言及したが、再度ここで、ODと多様性の関連性について触れておきたい。というのは、多かれ少なかれ、人間の組織活動を行う際に個々人のニーズや関心、価値観との折り合いをどうつけるのかという課題は存在し、それにどう対応していくのかは、グループや組織では避けられない。しかし、文化的多様性についてはどうであろうか。実際、ODではダイバーシティという文脈から語る必要性がないのではないか、またOD自体の多様性をあまり考えなくともよいのではないかという議論があるだろうことも推測される。この議論に関して、Marshakは、たしかに何がODで何がODではないのかという概念の緊張関係の議論には2つのテーマがあるとして、その一つにODで多文化主義やダイバーシティは中心概念として扱われるべきなのかがあると指摘している。¹⁶ つまりODの核となる価値観に多文化主義やダイバーシティを含めるのか、それはあくまでも別分野の概念とするのかについてである。

上記で見たように、1970年代には、人種・女性差別撤廃の視点から、また1980年代に組織の多様性や多文化が促進されたことから、OD自体が文化の問題が積極的に扱われてきた。扱われ方も、異文化への気づきを高めるトレーニングという一つのプログラムで扱われる比較的規模の小さなものから¹⁷、労働者全体のインクルージョンを行うための制度のあり方に関係するものまで扱われるようになっている。このような歴史的な取り組みを見ても、多文化化する企業組織において労働者全員がこの問題を考える必要性があり、ODの核となる価値とも関連の深い概念であるので、多様性や社会正義への課題はODで扱うのか扱わないのかという議論をするものではなく、当然のものであるのではないかとMarshak自身は結論づけている（pp.19-20）。

ダイバーシティという単語と共に、しばしば一緒に社会正義（social justice）という言葉も最近ではよく耳にする。社会正義とは、一般的には社会的弱者に対して搾取・抑圧が生ずるような社会的不平等な関係を問題視し、誰もが生き生きと生きる社会の実現を目指すための思想である。そのため、様々な文化背景や個性を認めようとする多様性への価値観との親和性は高く、この2語はよく対になって登場することが多いように思う。事実、NTLハンドブックでも、

social justice and the appreciation of differences and diversity could be integrated into the goals and visions of organizations to build a foundation for sustainable change. (2014, p.xxi)

（社会正義と差異やダイバーシティの価値を認めることは、持続可能な変

¹⁶ もう一つは、ODはビジネス志向の硬派的学問ではなく、人間性や心理にもとづく軟弱な（touchy-feely）学問という見方かどうかの緊張関係であるとする。

¹⁷ ダイバーシティ・トレーニングの研究例としては、Garcia（1995）などがある。

革の基礎を構築するために、組織の目標やビジョンに統合されうるものである）（筆者による訳）

と述べているように、社会正義とダイバーシティ実現はODでも重視される課題であり、決して組織開発とは異なる領域ではないことも指摘しておきたい。今日、ますますグローバル化が進展し、文化の垣根を超えた取り組みがなされなくてはならない中、ODとNTLの役割はますます重要になっている。その相違性や社会構造に起因する葛藤を解決するためのアプローチへの研究や実践が継続的になされていかなくてはならない。

このような流れの中で、NTLハンドブックの初版（2006）と第2版（2014）の構成を比較してみると、初版では、7分野の一つとして、「ODの国際的・世界的状況（Organization development in an international and world setting）」のパートに3章おさめられているにすぎなかったが、第2版では、多文化的視点（Multicultural perspectives）のパートが5章からなっていることから、その地平が広がっているということがわかる。特に、これまで文化の多様化というと、国際比較など文化を国単位としてみる視点のみが強調されていたが、文化を人種、民族、ジェンダー、階層など様々な文化から捉えて、多様な文化と組織のあり方という視点から捉え直されていると言えよう。

そこで次セクションでは、ODとダイバーシティを扱った分野について紹介したい。ダイバーシティを扱ったODのアプローチは多様であるが、NTLハンドブックの多文化的視点のセクションにおける論考を眺めてみると、少なくとも以下の3つのアプローチがあるようである。まず第1のアプローチに、多文化組織は経営・組織上不可避であるし、それをさらに推進していくべきと言う前提にたった多文化組織開発のアプローチがある。次に、文化を国など大きな視点でとらえて、組織文化を比較文化的に研究するアプローチが存在する。第3に、組織開発の手法は結局西欧の文化価値に深く根差したものであり、その価値観を相対的に認識し、世界でどのようにODを実践していくのかを検討するアプローチがある。これは、社会集団間の権力構造から、支配—被支配、抑圧、搾取がどのように構造化されているのかを批判的に組織開発の視点で読み解こうとするアプローチである。本小論では、NTLハンドブックの中で比較的議論が豊富である多文化組織開発について紹介し、第2、第3のアプローチである比較文化研究とODの西欧的価値観の支配的構造に関するアプローチは機会があれば、稿を改めて検討したい。

4. 多文化組織開発

多文化組織開発（Multicultural organizational development, MCOD）については、以前より継続的に議論されており、理論モデルが示されるなど、盛んに研究と実践がなされている分野である。事実、NTLハンドブックでは、初版から継続して掲載されているBailey Jacksonが執筆した第9章「多文化

組織開発の理論と実践（Theory and practice of multicultural organization development）」（pp.175-192）に加えて、第2版（2014）では、本分野を扱った論考も増えており、例えばEvangeline Holvinoが第26章「多文化組織開発—多文化組織開発モデルの応用—（Developing multicultural organizations: An application of the multicultural OD model）」にて実践的な内容を報告するとともに、Michael Brazzel が著した第13章「組織変革の理論とモデル（Organizational change theories and models）」でも代表的なODモデルの一つとしてMCODモデルを紹介しているように、多文化組織開発については活発な議論がなされ、ODの実践でも盛んに扱われているようだ。

多文化組織開発の目的、特徴について以下概観する。まず、多文化組織開発の目的であるが、多文化組織とは、以下のように定義されるという。国単位の文化だけでなく、個々人の多文化的アイデンティティを強調している定義と言える。

MCOD refers to building organizations and organizational cultures that include people from multiple socially defined group identities: race, ethnicity, gender, sexual orientation, nationality, class, religion, and other social and cultural groupings. (Jackson, 2014, p. 175)

（MCODとは、様々な集団的なアイデンティティ（人種、民族、ジェンダー、性的志向、国籍、階層、宗教等、他の社会的、文化的集団）を保持している人々を含んだ組織や組織文化の構築である）（筆者による訳）

多文化組織開発の目的は、多文化の構成員が見られることから、組織として、社会的多様性を求めるとともに、ほぼ同義として、グルーピングインクルージョンや社会正義を目指すことであると指摘される。得てして様々な個人や集団から構成される集団や組織では、その否定的な現れとして、様々な差別と抑圧が生じしてしまうことがある。これを根絶するというのも組織変革を促す大きな目的となる。つまり、多文化組織で一人一人の能力を最大限発揮できるように組織変革を行い、個人だけでなく、組織自体もチェンジ・エージェントとしてより社会正義を考慮した組織づくりを行うことを目的とする。

多文化組織開発では、以下の視点が重要視されるという（Jackson, 2014, pp.155-178）。

1. 個人の意識高揚や組織の個人に向けたトレーニング活動は必要であるが、組織変革をもたらすためには十分ではない
2. 組織は良い（多文化）か悪い（単一文化）の2分法ではない。単一文化から多文化の連続体上にある
3. 多文化組織としてどのような状態が理想的であるのかに関する明確なビジョンを持ち、それに従った変革プロセスがなされる必要がある
4. 組織が現在どのような状態であるのかという現実はい内的プロセスによって評価されたものでなくてはならない

5. 多文化組織開発プロセスの在り方を組織の人々が共有することが成功への鍵となる
6. 社会正義やダイバーシティへの組織変革は、そのプロセスを誰かがモニターしファシリテーションした時に成功する

特に上記の前提で重要視されているのは、組織に所属する個々人の意識変革だけでなく、それ以上に組織自体の現状の査定と評価の実施であり、それに基づき経営陣、内部実践者、外部コンサルタントが全組織の構成員と協力して理想的な組織に一步近づくような働きかけを共同で行うところにある。

多文化組織とはどのような組織を指すのであろうか。その発展段階を理論化したモデルに、Jackson & Hardiman (1997) の多文化組織開発の段階モデルがある。これは組織の状態を単一文化的規則による支配から多文化的価値が発揮される状態を連続体によって表現したモデルである (Figure 1)。



Figure 1. 多文化組織開発の段階モデル

モデルでは、大きく分けて3つの段階（単一文化的、非差別的、多文化的）があり、さらにそれぞれの段階に2つの段階が存在することを指摘している。まず、単一文化的価値が優勢な組織は、「排他的」であり、このような組織の特徴としては、多数派の支配と特権によって組織の決定がなされるという。比較的ダイバーシティが促進されている組織においても、ある部署や部門がこの段階にとどまっているということはあるとのことである。第2段階は、「クラブ」的な雰囲気を持続した組織であり、このような組織では、「排他的」組織のように表立っては主流派の支配と特権が認められてはいないものの、伝統的に社会的権力を保持している集団や人々が企業や組織の権限を維持している状態であるという。一方、この段階では、特権的な人々の不利益にならないという状況において、文化的マイノリティの採用や昇進などの社会正義の課題が扱われることはあるという。

単一文化的組織と多文化的組織の中間にあたる「非差別的」段階では、まず「遵守」という特徴がみられ、ここでは前段階のように包摂されないという差別的な扱いを取り除き、多文化組織として組織のルールは遵守していこうという動きは見られるが、これまでの構造、ミッション、組織文化を壊さないようにその課題を達成しようとする特徴が顕著であるという。人事では、これまで採用したことのないマイノリティの人々の採用を考えるが、これまでの組織慣行に

あった人々の採用が行われるという。次の段階では、多文化的価値観を「支持」する段階であり、これまでのエリート的かつ伝統的な価値観を打破し、社会的マイノリティなどを積極的に採用し、全従業員が組織に積極的に参加する方法を考えるようになるという。

最後の多文化的段階では、まず「再定義」がなされる。多様性を盲目的に維持しようとするのではなく、積極的に新たな方法を考え、多文化から構成される組織の潜在的な利点や重要性を探索する。さらに、多文化組織実現のためのビジョンや計画を策定するとともに、問題が生じた際にその解決策を模索する段階である。最後の「多文化」では、社会的抑圧を様々な方法で根絶しようとする努力がなされ、多文化からなる組織の構成員全員が参加し、組織変革が行われる。この段階は理想的な段階であり、多文化組織のビジョンとしてのみ存在する段階であり、現時点では、この段階に到達した組織はないという。

Jacksonのモデルは比較的簡潔に示されたものであるが、ダイバーシティ、インクルージョン、社会正義に関する側面も含めたより包括的な多文化組織開発変革モデルもBrazzel(2014, pp.265-266)によって提案がなされており (Figure 2)，ここで紹介する。

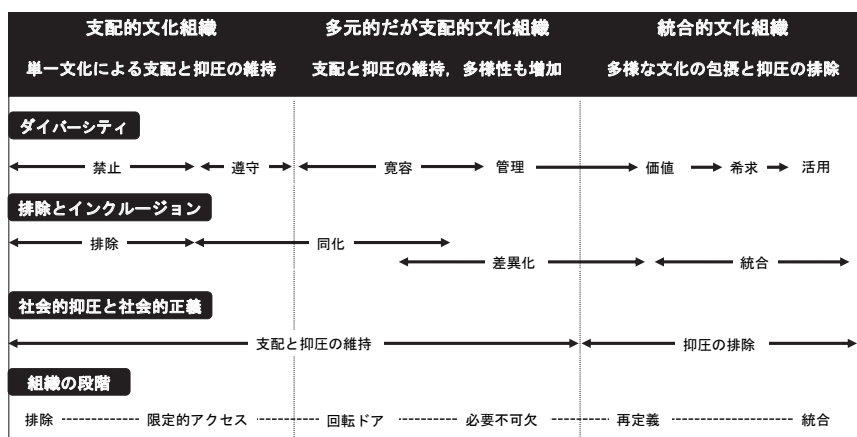


Figure 2. ダイバーシティ、包摂、社会正義の組織への影響とパターン

本モデルでは、Jacksonのモデルと同様に、大きく3つのフェーズに分けられ、ある文化によって支配的な組織からより多様な文化が含まれた統合的な組織になるまでのプロセスを、ダイバーシティ、排除と包摂、社会的抑圧と社会正義、組織の段階という観点からまとめられている。「支配的文化組織」では、単一文化的な唯一の基準を絶対視しつつ、社会的マイノリティの視点を排除し、支配と抑圧から組織を捉えている。組織文化的価値観から徐々に異なった文化を保持した成員の価値観や行動様式を尊重しながら受け入れていく移行期である「多元的だが支配的文化組織」を経て、その文化差異をむしろ積極的に取り込み、すべての成員を包摂し、組織の価値を高めていく「統合的文化組織」段

階に達する。本モデルはJacksonのモデルと軌を一にしており、異文化間教育や異文化コミュニケーションの分野でよく扱われるBennet（1986）の異文化感受性発達モデル¹⁸と通底した概念であると考えられる。

実際のODでは、このモデルは様々なフェーズや場面に活用できる。例えば、OD実践開始時のアセスメントや診断の際、現在の組織の位置づけを診断するために利用されているという。また、コンサルタントと内部OD実践者での話し合いの場面や企業の成員とのディスカッション及び振り返りの際に使用されたりするなど、これから進むべき方向性などについて確認するためにも活用されているという。本モデルを使用した具体的なODの働きかけについての内容や方法について、Brazzel（2007）やHolvino（2014）はいくつか例を示している。例えば、Holvinoは、単一文化組織では、より多文化組織になるためには、制度的な介入が必要であるとして、訴訟、ボイコットなどを挙げるとともに、多様な人材を求め、アウトリーチ活動にも積極的に取り組むことを挙げている。第2段階の多文化組織への移行期である組織に対しては、ダイバーシティ・トレーニングやメンタリングやキャリア発達といった従業員一人一人への働きかけとともに、制度改革などがあると指摘している。多文化組織では、より柔軟な労働環境において様々なレベルで責任が発揮できるように、また、その最善の実践を学ぶために、ラージ・グループに対する働きかけが必要であるとまとめている。個人、集団、組織などのマルチレベルに働きかけるとともに、組織の制度やポリシーなどの見直しなど、組織の経営陣など全員を巻き込んだ働きかけも重要となるだろう。

5. まとめ

本小論では、NTLにおけるODの取り組みの歴史的変遷をダイバーシティという視点から概観した後、多文化的組織開発（MCOD）モデルについて、NTLハンドブックを手掛かりにして紹介した。その中で、NTLの取り組みは初期からダイバーシティへの課題に対して取り組んだものであったことも紹介した。また本論後半では、多文化組織開発では、多文化組織開発のモデルを概説し、組織の構成員に対する多文化に対する感受性を高めるトレーニングを行うだけでなく、組織自体がチェンジ・エージェントとして変革する必要性や多文化組織になるための働きかけの方法についても言及した。今後もODにおいてはダイバーシティへの取り組みは、より一層なされていかななくてはならず、本小論によって、日本においても、NTLの取り組みに対して新たな光が当たる

¹⁸ 個人の異文化に対する感受性の発達段階をモデルにしたもので、自文化中心的段階から文化相対的段階への移行過程を説明したもの。自文化中心段階では、異文化との相違性を否定、防衛、最小化する段階を含み、文化相対的段階では相違性に対する受容、適応、統合的な価値観が涵養されるという。自己の段階を評価し、診断する質問紙による尺度も開発され、実践や研究の場で活用されている。

ことになれば幸いである。

一方、筆者の力不足ゆえに、日本におけるダイバーシティへの取り組みの例やMCODモデルを使用した具体的な働きかけの事例等について、本稿では十分に紹介できなかった。また個々の能力が最大限尊重される組織である多文化組織では、その意義や経営的効率性などから批判にもさらされているが（Ferdman, 2017）、それに対してもより建設的な議論が必要であろう。いずれにせよ、継続した議論を、研究者、OD実践者、組織関係者など様々な立場の人々が行うことによって、個々の能力が十分発揮され、より良い組織・社会づくりがなされていくことが望まれる。

参考文献

- Bennett, M. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 170-198.
- Brazzel, M. (2007). <http://michaelbrazzel.com/wp-content/uploads/2011/09/Developmental-Patterns-of-diversity-inclusion-and-social-justice-in-organizations-8-10-12.pdf>
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53, 235-263.
- Garcia, M. H. (1995). An anthropological approach to multicultural diversity training. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31, 490-504.
- Jackson, B. W., & Hardiman, R. (1997). Conceptual foundations for social justice courses. In M. Adams, L. A. Bell, & P. Griffin (Eds.), *Teaching for diversity and social justice: A sourcebook* (pp. 16-29). New York: Routledge.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hammer, M. R. (2011). Additional cross-cultural validity testing of the Intercultural Development Inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 474-487.
- Jones, B. B., & Brazzel, M. (Eds.) (2006). *The NTL handbook of organization development and change*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Jones, B. B., & Brazzel, M. (Eds.) (2014). *The NTL handbook of organization development and change* (2nd ed.). San Francisco, CA: Wiley.